

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
LEDA MARA DOS REIS VON DER OSTEN

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DA CARREIRA DO QUADRO PRÓPRIO DO PODER
EXECUTIVO (QPPE), NO CARGO AGENTE PROFISSIONAL, DO GOVERNO DO
ESTADO DO PARANÁ

CURITIBA
2016

LEDA MARA DOS REIS VON DER OSTEN

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DA CARREIRA DO QUADRO PRÓPRIO DO PODER
EXECUTIVO (QPPE), NO CARGO AGENTE PROFISSIONAL, DO GOVERNO DO
ESTADO DO PARANÁ

Projeto Técnico apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. José Simão de Paula Pinto

CURITIBA
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

LEDA MARA DOS REIS VON DER OSTEN

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DA CARREIRA DO QUADRO PRÓPRIO DO PODER
EXECUTIVO (QPPE), NO CARGO AGENTE PROFISSIONAL, DO GOVERNO DO
ESTADO DO PARANÁ**

Projeto Técnico apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof.

Prof.

Prof.

Curitiba, 09 de abril de 2016

A Deus que me deu forças para concluir este trabalho.
Ao meu marido, que me apoiou sempre em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. José Simão de Paula Pinto pelo seu profissionalismo e condução de minha orientação.

Aos tutores Patrícia Margarete Rocha Borges e Jacir Mário Tedesco Filho, pelo apoio dado durante todo o curso.

Aos servidores públicos do Estado do Paraná, que gentilmente contribuíram com este trabalho a partir do preenchimento de questionários da pesquisa de levantamento.

RESUMO

Este projeto técnico visa avaliar a carreira do Quadro Próprio do Poder Executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, especificamente no cargo de agente profissional e a partir desta análise, propor uma reflexão a respeito da gestão por competência e sugerir diretrizes para atrelá-la à carreira em questão. Para atingir tal propósito, o presente projeto apresenta: uma referência bibliográfica voltada para temas relacionados, como salário, carreira, gestão por competência, dentre outros; um diagnóstico da situação problema realizado a partir de análise da carreira vigente e também de opiniões de servidores públicos no cargo em questão, coletadas a partir de pesquisa de levantamento e uma proposta técnica abordando a implementação da gestão por competência. Buscou-se neste projeto técnico, indicar maneiras para que o estado do Paraná fortaleça a gestão do seu capital humano e eleve a prestação de serviços públicos a novos patamares de qualidade e resultados.

Palavras Chave: Carreira.Cargo.Salário.Competência.

ABSTRACT

This technical project aims to assess the career Own Board Executive Power (QPPE), the state government of Paraná, specifically in charge of professional agent and from this analysis, propose a reflection on the management by competence and suggest guidelines for harness -la the career in question. To achieve this purpose, this project presents: one focused bibliographical reference to related topics, such as salary, career, competence in management, among others; a diagnosis of the problem situation made from analysis of current career and also opinions of civil servants in the post in question, collected from survey research and a technical proposal addressing the implementation of competency-based management. Sought in this technical project, indicate ways for the state of Paraná strengthen the management of its human capital and raise the provision of public services to new levels of quality and results.

Keywords: Career, Job, Salary, Skill.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – GRUPOS OCUPACIONAIS DOS CARGOS	16
QUADRO 2: MODELOS DE PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS	18
QUADRO 3 – DIVISÃO DOS CONCEITOS DE CARREIRA.....	20
QUADRO 4 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS.....	23
QUADRO 5: DISPOSIÇÃO DE CARREIRAS E CARGOS QPPE.....	28
QUADRO 6 – CONCEITOS QPPE.....	29
QUADRO 7 – CARGOS E QUANTIDADES QPPE	30
QUADRO 8 – REGRAS DE DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA QPPE.....	31
QUADRO 9 – TABELA DE VENCIMENTO BÁSICO QPPE.....	32
QUADRO 10 – ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO.....	38
QUADRO 11 – RECURSOS DO PROJETO.....	39
QUADRO 12 - MEDIDAS PREVENTIVO – CORRETIVAS.....	40

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PERGUNTA 2 – QUESTIONÁRIO PESQUISA	33
FIGURA 2 – PERGUNTA 7 – QUESTIONÁRIO PESQUISA	33
FIGURA 3 – PERGUNTA 8 – QUESTIONÁRIO PESQUISA	33
FIGURA 4 – PERGUNTA 11 – QUESTIONÁRIO PESQUISA	34

LISTA DE SIGLAS

AP	– Agente Profissional
CELEPAR Paraná	– Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná
CHA	– Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CLT	– Consolidação das Leis do Trabalho
DRH	– Departamento de Recursos Humanos
FGV	– Fundação Getúlio Vargas
GPC	– Gestão por Competências
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPARDES	– Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
PCS	– Plano de Cargos e Salários
PGE	– Procuradoria Geral do Estado
PROF	– Professor
QPPE	– Quadro Próprio do Poder Executivo
RH	– Recursos Humanos
SEAB	– Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento
SEAP	– Secretaria de Estado da Administração e da Previdência
SECS	– Secretaria de Estado da Comunicação Social
SEDS	– Secretaria de Estado do Trabalho e Desenvolvimento Social
SEDU	– Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano
SEEC	– Secretaria de Estado da Cultura
SEED	– Secretaria de Estado da Educação
SEET	– Secretaria de Estado do Esporte e do Turismo
SEFA	– Secretaria de Estado da Fazenda

SEIL	– Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística
SEJU	– Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos
SEMA	– Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
SEPL	– Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral
SESA	– Secretaria de Estado da Saúde
SESP Penitenciária	– Secretaria de Estado da Segurança Pública e Administração
SETI	– Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

SUMÁRIO

Conteúdo

1 INTRODUÇÃO	13
1.1. Apresentação	13
1.2. Objetivo Geral do trabalho	14
1.3. Objetivos Específicos do trabalho	14
1.3.1. Realizar pesquisa bibliográfica referente ao tema plano de carreira;	14
1.3.2. Realizar pesquisa de levantamento para identificar opiniões dos servidores públicos que atuam no cargo de agente profissional, na carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE);	14
1.3.3. Propor uma reflexão a respeito da gestão por competência e sugerir diretrizes para atrelá-la a carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), no cargo de agente profissional;	14
1.4. Justificativas do objetivo	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 Salário e remuneração	16
2.2 Função e cargo	17
2.3. Plano de cargos e salários	18
2.4 Implantação de plano de cargos e salários	20
2.5 Carreira	21
2.6 Plano de carreira	21
2.7 Delineamento de um plano de carreira	22
2.8 Competência	23
2.9 Gestão por competência	23
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	26
3.1 Descrição geral da organização	26
3.2 Diagnóstico da situação-problema	28
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	36
4.1 Proposta Técnica	36
4.1.1 Plano de implantação	38
4.1.2 Recursos	40
4.1.3 Resultados esperados	41

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	41
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES	46
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA DE LEVANTAMENTO	47
APÊNDICE 2 – RESUMO GERAL DADOS COLETADOS NA PESQUISA LEVANTAMENTO	50
APÊNDICE 3 - FUNÇÕES E CÓDIGOS – AGENTE PROFISSIONAL - QPPE.....	54
ANEXOS.....	55
ANEXO 1 - ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	56
ANEXO 2 – DELINEAMENTO DE UM PLANO DE CARREIRA	57
ANEXO 3 - TIPOS DE CARREIRAS	58
ANEXO 5 - EXEMPLO DE CARREIRA ATRAVÉS DE CARGOS, COM PREENCHIMENTO DOS GRAUS VAZIOS.	61
ANEXO 6 - EXEMPLO DE CARREIRA OPERACIONAL	62

1 INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

Atuamos profissionalmente na era da informação e do conhecimento. Sempre que novas formas de organização do trabalho são incorporadas ao longo da história, ocorrem modificações no contexto organizacional, que impactam diretamente na relação empresa e colaborador e também na forma como os profissionais se enxergam e atuam no mercado de trabalho.

Considerando que, “na Era da Informação, o conhecimento tornou-se o recurso mais valioso” (CHIAVENATO, 2009, p.129), as empresas passaram a encará-lo como um ativo, capaz de gerar vantagens competitivas para o negócio.

O conhecimento por sua vez, está presente nas empresas a partir das pessoas, que recebem informações e as convertem em conhecimentos, desta forma, o capital humano também passa a ter papel relevante dentro das organizações e, portanto, “aumentar, aplicar e rentabilizar o capital humano é hoje uma obsessão das empresas competitivas.” (CHIAVENATO, 2015, p.6).

Neste sentido, é importante salientar que gestão e desenvolvimento de pessoas devem ser trabalhados com bastante cuidado, conforme mencionado por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006, p.16):

Se o chamado Capital Humano é um dos principais componentes intangíveis do valor da empresa, e um dos principais instrumentos na geração de riqueza e prosperidade das empresas hoje, é importante regatarmos a noção de que as pessoas não são um recurso perecível e a ser consumido nos processos de negócio, mas um bem a ser desenvolvido. Tal noção parte do pressuposto de que cada ser humano tem um valor intrínseco. No mundo dos negócios, esse valor é materializado na contribuição que cada um traz para o empreendimento quando coloca suas competências a serviço da empresa.

Para Orsi (2015), este novo enfoque empresarial, aliado à visão de aproveitamento das capacidades detidas pelas pessoas, trouxe também uma nova necessidade, a de implementação de novos modelos e componentes de remuneração.

Sabendo da relevância do capital humano nas organizações atuais e da importância que remuneração e carreira tem neste contexto, o tema principal deste trabalho é plano de carreira.

No intuito de compreender melhor este tema e correlacioná-lo ao setor público, a proposta deste trabalho é avaliar a carreira do Quadro Próprio do Poder Executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, disposta via Secretaria da Administração e da Previdência, aos servidores públicos que atuam no cargo de agente profissional e a partir desta análise, propor uma reflexão a respeito da gestão por competência e sugerir diretrizes para atrelá-la à carreira em questão.

Pretende-se com este trabalho, indicar maneiras para que o estado do Paraná fortaleça a sua gestão de pessoas, a partir da valorização do potencial de seus servidores públicos e de remuneração adequada aos mesmos e eleve a prestação de serviços públicos a novos patamares de qualidade e resultados.

1.2. Objetivo Geral do trabalho

Avaliar a carreira do Quadro Próprio do Poder Executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, no cargo de agente profissional e a partir desta análise, propor uma reflexão a respeito da gestão por competência e sugerir diretrizes para atrelá-la à carreira em questão.

1.3. Objetivos Específicos do trabalho

1.3.1. Realizar pesquisa bibliográfica referente ao tema plano de carreira;

1.3.2. Realizar pesquisa de levantamento para identificar opiniões dos servidores públicos que atuam no cargo de agente profissional, na carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE);

1.3.3. Propor uma reflexão a respeito da gestão por competência e sugerir diretrizes para atrelá-la a carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), no cargo de agente profissional;

1.4. Justificativas do objetivo

Um plano de carreira no setor público tem como objetivo garantir a prosperidade de uma organização e a eficiência na prestação dos serviços públicos à sociedade, a partir do desenvolvimento de seus servidores, que como fonte de motivação necessitam de constante evolução profissional e também remuneração satisfatória.

Durante minha experiência no setor público pude constatar que plano de carreira é tema bastante relevante para servidores públicos ativos em geral e pode ser fator decisivo para novos ingressantes, por exemplo, na hora de escolher em qual órgão trabalhar. Além disso, um plano de carreira pode influenciar também possíveis decisões de servidores públicos de permanecerem ou não em determinadas instituições.

Portanto, garantir que se tenha um plano de carreira alinhado com as expectativas dos servidores públicos é fundamental para reter e atrair novos colaboradores e para disponibilizar à sociedade a continuidade e qualidade da prestação dos serviços públicos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para auxiliar no entendimento da proposta deste trabalho, a presente revisão bibliográfica abordará conceitos como: Salário, Remuneração, Plano de Cargos e Salários, Plano de Carreira, Gestão por Competência, dentre outros.

2.1 Salário e remuneração

Conforme escrito na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 7º, o salário é um direito do trabalhador rural e urbano.

Conceitualmente, de acordo com Franco (2012), o termo salário é caracterizado na CLT como a contrapartida pela prestação de um serviço, realizado por empregado, mediante um contrato de trabalho.

Para Huczok e Leme (2012) o termo salário também é conhecido como ordenado, vencimento, dentre outros nomes, e juridicamente é denominado salário direto.

Sob outro aspecto, conforme visão de Pontes (2013), o salário é uma forma de demonstração do quanto a empresa valoriza o trabalho de seus colaboradores. O autor também complementa que se a empresa, via departamento de recursos humanos, souber administrar o salário vinculado ao plano de carreiras, este poderá servir de base aos demais fatores ligados a motivação do cargo ocupado, das perspectivas de crescimento profissional e desempenho, ou seja, o salário agrega os aspectos motivadores encontrados pelos colaboradores na empresa e as organizações devem utilizá-lo como instrumento visando compatibilizar os objetivos da organização com o das pessoas.

É importante destacar que salário difere de remuneração. Para Franco (2012), a remuneração na CLT é considerada o somatório de todos os itens do pagamento de um empregado, como prêmios, horas extras, gratificação, etc.

Para Huczok e Leme (2012) a soma de tudo o que o indivíduo ganha, ou seja, sua remuneração é juridicamente denominada salário indireto.

As organizações em geral aspiram sempre manter salários competitivos a fim de atrair talentos, mas é importante segundo Moreno (2014), que a elaboração de um plano de remuneração, por impactar fortemente as pessoas e a empresa seja feita com cautela.

2.2 Função e cargo

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2011, citados por MORENO, 2014), função é “o conjunto de atividades que cada indivíduo executa na instituição. A função é singular, ou seja, existe uma função para cada pessoa na empresa”.

Para Chiavenato (2012, p.8), “cargo é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva”.

Huczok e Leme (2012) comentam que a função funciona como o nome da pessoa, é algo singular, por exemplo, analista de crédito, assistente de contas a pagar e que o cargo “analogicamente” funciona como se fosse o sobrenome de uma família, ele é mais genérico, por exemplo, analista, assistente administrativo. Um mesmo cargo pode conter várias funções, desde que tenham nível de complexidade e requisitos necessários parecidos para exercê-la.

Para Marras (2012, p.37), “o título de um cargo é o nome que este recebe para diferenciá-lo do conjunto ao qual pertence no organograma da empresa.

Na titulação de cargos, a empresa precisa levar em consideração a correlação deste com as funções do cargo, com os demais cargos do organograma e também com as denominações comumente utilizadas no mercado. Complementos como numerações I, II, III ou nomenclaturas como júnior, sênior podem ser utilizadas desde que exista realmente uma diferenciação entre os cargos em questão.

Considerando a natureza de cada atividade, os cargos em geral são separados em grupos ocupacionais no mercado, conforme demonstrado no (QUADRO 1):

GRUPO OCUPACIONAL	CARACTERÍSTICAS DOS CARGOS
Cargos Operacionais	Cargos que executam atividades operacionais, por exemplo, jardineiro. Cargos de nível superior não se encontram neste grupo.
Cargos Administrativos	Cargos de natureza administrativa, por exemplo, secretária.
Cargos Técnicos	Cargos de natureza técnica, por exemplo, desenhista. Em geral para cargos de formação de técnico de nível médio.
Cargos Executivos ou Gerenciais	Cargos de natureza de gestão, por exemplo, diretores.

QUADRO 1 – GRUPOS OCUPACIONAIS DOS CARGOS
FONTE: **ELABORADOR** PELO AUTOR

Para Huczok e Leme (2012), em empresas estatais e órgãos públicos, cargos que necessitam de nível superior costumam ser incluídos em grupos

ocupacionais denominados de Técnicos de Nível Superior. O nome dos cargos normalmente é o título da formação, por exemplo, Administrador. Nestes casos, quando a profissão for regulamentada, deve-se levar em consideração a carga horária e salários estipulados em legislação específica. No serviço público em geral gerentes não são cargos, mas funções de confiança. Já em empresas privadas os autores comentam que se dá o título relacionado ao processo que o cargo executa, por exemplo, analista de processos e nestes casos, mesmo se o cargo exigir determinada formação, mas o ocupante não exercer a responsabilidade técnica nesta função, a legislação específica não é obrigatória,

É válido destacar que independentemente do tipo de empresa ou setor de atuação, se faz necessária a revisão de sua estrutura organizacional, que deve ser baseada nos processos existentes.

Os autores Huczok e Leme (2012) destacam que os cargos precisam ser consequência da estrutura organizacional, porém, se a estrutura estiver mal desenhada acarretará reflexos negativos nos cargos, remunerações e posteriormente nas carreiras.

2.3. Plano de cargos e salários

De acordo com Pontes (2013), para que uma organização disponha de um ambiente motivador, com funcionários produtivos e engajados, se fazem necessários planos de gestão de recursos humanos. Na sua visão, o plano de cargos e salários é premissa para a existência de demais planos como: carreiras, remuneração variável, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial e planejamento de recursos humanos. Sem uma definição clara para os funcionários das políticas de cargos e salários de forma justa, dificilmente as pessoas se incentivarão a buscar desenvolvimento profissional, ascensão na carreira, etc.

Para Huczok e Leme (2012), planos de cargos e salários não podem ser copiados de uma empresa para outra, eles devem ser elaborados de maneira customizada, levando em consideração por exemplo o segmento de negócio, missão, visão, valores e cultura da empresa, além de itens como salário de mercado, custos de mão de obra inseridos no produto ou serviço, rentabilidade, dentre muitos outros aspectos.

Marra (2012) destaca os modelos de planos de cargos e salários disponíveis no mercado e salienta que as organizações precisam entendê-los, para que possam realizar a melhor escolha na hora de adotar um destes modelos. O detalhamento destes principais modelos está disposto no (QUADRO 2):

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Método de comparação de fatores	Sistema quantitativo, baseado em análise prévia de cargos-chave da estrutura, a qual gera uma avaliação que serve de referência para análise de demais cargos, que é feita a partir de alguns fatores definidos.
Método de escalonamento	Sistema simplificado, subjetivo, com baixo custo de implementação. A partir de critérios como responsabilidade, escolaridade, etc, ordena os cargos em graus de importância.
Método de graus predeterminados	Sistema baseado no método de escalonamento, porém, após ordenação dos cargos realiza-se uma nova hierarquização levando em consideração a profundidade de cada um dos critérios estabelecidos.
Método de pontos	Sistema complexo, com alto grau de precisão e menor índice de subjetividade. Apresenta maiores dificuldades de implantação pois requer conhecimentos de matemática e estatística e deve ser acompanhado de softwares específicos. Neste método é possível definir fatores avaliativos customizados para cada organização. Estes fatores são divididos em graus, levando em consideração as características de cada cargo e também a ponderação por pesos de cada fator no conjunto. É o método mais utilizado no Brasil.

QUADRO 2: MODELOS DE PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Pontes (2013) explica que a principal preocupação da Administração de Cargos e Salários é o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno significa realizar uma avaliação correta dos cargos da organização, mantendo uma hierarquia e evitando que os colaboradores comparem remunerações entre si. O equilíbrio externo é alcançado quando a organização adequa o salário às condições de mercado, evitando assim que colaboradores comparem suas remunerações com a de outros cargos fora da organização, o que gera muitas vezes rotatividade acima do esperado.

É importante também que a organização leve em consideração o contexto geral na qual está inserida, estabelecendo planos alinhados com sua estratégia.

Segundo Chiavenato, 2012, p.166):

Os sistemas tradicionais de administração de salários estão voltados para o estabelecimento de estruturas e faixas dentro das quais os salários podem variar discretamente. As recompensas oferecidas pela organização devem enquadrar-se nessas estruturas, que geralmente são

rígidas e pouco flexíveis. O desempenho humano desde que padronizado e habitual, se dá bem com essa focalização racional e abrangente. Todavia, quando o desempenho é altamente dinâmico e excepcional, a administração de salários, do ponto de vista tradicional, não tem condições de recompensá-lo e, sobretudo, de reforçá-lo adequadamente.

Para Huczok e Leme (2012), os planos de cargos e salários no setor público geralmente se tornam projeto de lei e em tese poderiam ser elaborados a partir da mesma metodologia utilizada na iniciativa privada, porém, em virtude da falta de critérios para avaliação dos cargos e limitações com o concurso público, os cargos normalmente são elaborados de acordo com a formação, o que gera poucos cargos, fomentando a disfunção, padronização de salário para cargos de nível superior, promoção horizontal, ou seja, critérios de tempo de serviço para aumento salarial, criação de adicionais, gratificações para retenção de servidores.

2.4 Implantação de plano de cargos e salários

Para Huczok e Leme (2012), é fundamental estar claro para empresa o que se pretende obter com o Plano de Cargos e Salários, se incluirá o sistema de competências no projeto, se haverá avaliação de desempenho e como tudo isso será feito, quem, quais áreas estarão envolvidas, se haverá capacitação interna para realização destas novas atividades ou se contratarão consultorias. Tudo precisa estar bem alinhado, com etapas e responsabilidades bem definidas. Além disso, na implantação de um PCS é fundamental que haja o envolvimento de todas as áreas e que estas participem como “donas do projeto” também. Cada líder deve assumir seu papel de gestor de pessoas e trabalhar em parceria com a área de Recursos Humanos, uma vez que este projeto não pertence somente a esta área.

Para Franco (2012), na implementação de um plano de cargos e salários, quando se pensa em remuneração, é muito importante que não se leve em conta somente o salário contratual, mas que se pense também em formas de aumentar os ganhos do trabalhador a partir de fatores como maior produtividade, maior compromisso, etc.

Segundo Huczok e Leme (2012), o melhor resultado do PCS é a retenção dos colaboradores, uma vez que acreditam que planos como estes refletem no clima organizacional e na satisfação dos colaboradores ao verem seus trabalhos sendo

recompensados. Para eles, o PCS beneficia a empresa por exemplo com redução de tempo gasto dos gestores discutindo problemas salariais, redução de problemas legais trabalhistas, com melhora da imagem perante clientes, fornecedores, sindicatos, candidatos à emprego, justiça do trabalho.

Uma estrutura de implantação de PCS, citada por Pontes (2013), está disponível no ANEXO 1, deste trabalho.

2.5 Carreira

O termo carreira, no sentido laboral, nos remete à trajetória profissional.

Para Certo (2003, p.11) “carreira é uma sequência de cargos de trabalho ocupados por uma pessoa ao longo da vida.”

Na concepção de Dutra (2012), a carreira é uma sequência, composta por degraus de complexidade e não um acúmulo de cargos.

Segundo Bhering (2013), o conceito de carreira pode ser dividido conforme (QUADRO 3) abaixo:

CONCEITO	CARACTERÍSTICAS
Tradicional	Ideia de que carreira é feita somente de homens, pertencentes a grupos socialmente dominantes. Principais características: estabilidade, progressão linear vertical, carreiras definidas pelas empresas e por tempo de serviço.
Atual	Mudanças sociais já são incorporadas, como presença feminina no mercado de trabalho, globalização, instrução educacional. Principais características: Instabilidade, descontinuidade, horizontalidade, indivíduo como responsável pela sua própria carreira.

QUADRO 3 – DIVISÃO DOS CONCEITOS DE CARREIRA
FONTE: ELABORADO PELO AIUTOR

Robbins (2005) considera que o funcionário é o responsável básico pela sua carreira e que este deve assumir a responsabilidade de desenvolvimento da mesma, ou seja, deve gerenciá-la assim como um empresário administra seu próprio negócio.

2.6 Plano de carreira

Segundo Pontes (2013, p.344), o plano de carreira “é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa”. Tanto o plano de carreira em si como as definições das políticas de crescimento são de responsabilidade das organizações. A empresa tem o papel de encorajar e possibilitar caminhos para o desenvolvimento. O desenvolvimento dos colaboradores nas carreiras dependerá da pré-disposição do profissional em se desenvolver e das oportunidades que a organização disponibiliza.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a finalidade de um plano de carreira é possibilitar o desenvolvimento da empresa a partir da melhor utilização de seu patrimônio humano. Para isso a empresa deve dar aos seus colaboradores condições de auto realização.

Robbins (2005), acredita que a essência de um plano progressivo de desenvolvimento de carreira é a oferta contínua de apoio, dada pela empresa, para que o colaborador lapide suas habilidades e capacidades e amplie seus conhecimentos constantemente. Este apoio é colocado em prática quando a empresa comunica claramente suas estratégias e metas, quando ela oferece oportunidades aos colaboradores a partir de novos desafios, quando oferece reembolso das despesas que os funcionários têm com educação, quando permite que estes utilizem o tempo de trabalho para capacitações e até mesmo quando oferece uma carga horária adequada, permitindo que estes funcionários se dediquem ao seu desenvolvimento individual após o período de trabalho.

Para Tachizawa et al (2006), um plano de carreira serve de base para tomadas de decisões em relação ao desenvolvimento da carreira, tanto da organização quanto do colaborador, e também para gerar motivação, integração, ações de desenvolvimento tanto para grupos quanto individualmente. Além disso, o plano de carreira visa disponibiliza carreiras compatíveis com as necessidades de mercado e garantir que a política de desenvolvimento de carreira da organização seja transparente.

2.7 Delineamento de um plano de carreira

De acordo com a estrutura de Pontes (2013), para se delinear um plano de carreiras podem-se utilizar estruturas como de cargos *versus* trajetórias de carreiras e de cargos amplos *versus* segmentos de carreira, onde o objetivo é desenvolvimento de pessoas. Ambas exigirão tomadas de decisões na análise de cargos. O que diferencia ambos tipos de estrutura é que na segunda, os níveis são estabelecidos por requisitos vinculados a aptidões, conhecimentos e habilidades do colaborador e não por atividades vinculadas ao cargo.

Independente da estrutura escolhida, pode-se desenvolver vários tipos de carreiras, como por exemplo: Linha Hierárquica, Em Y, Linha de Especialização, Linha de Polivalência, Linha Generalista, Linha Mista.

Um maior detalhamento a respeito dos conceitos de tipos de estruturas e carreiras pode ser observado nos ANEXO 2 a 6 deste trabalho.

Para Pontes (2013) as trilhas de carreira devem evidenciar a forma mais lógica e natural de crescimento ao colaborador. O autor considera que as trilhas de carreiras devem ser definidas após estabelecimento das linhas de carreiras para cada grupo de cargos. A partir das trilhas de carreiras o profissional consegue obter informações para o seu crescimento profissional, principalmente com relação as possibilidades de maior ou menor aderência do cargo pretendido em relação ao cargo exercido.

2.8 Competência

Na área de Administração é comum associarmos o termo competência à conhecimentos, habilidades e atitudes, palavras atreladas a sigla CHA.

Segundo Leme (2011), o conhecimento é o saber, a habilidade é o saber fazer e a atitude é o querer fazer.

Para Parry (1996, citado por LEME, 2011), competência é:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

2.9 Gestão por competência

Segundo Dutra (2013), a relação entre empresas e colaboradores se sustenta cada vez mais em cima da busca por desenvolvimento mútuo. As pessoas têm se mostrado dispostas a buscarem condições concretas de desenvolvimento e este tema tem sido muito relevante quando o assunto é gestão de pessoas.

Para Chiavenato (2009, p. 33) “desenvolver e capacitar pessoas não é certamente um fim, mas o começo de uma longa jornada para alcançar uma finalidade. E tal finalidade nunca está no desenvolvimento, mas nos resultados que o desenvolvimento provoca nas pessoas, nas organizações e na sociedade”

Em linha com a ideia de geração de resultados, Dutra (2012) comenta que a base do reconhecimento do trabalho das pessoas está ligada a agregação de valor que estas geram para a organização. Na sua concepção, agregar valor é utilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes para dar respostas as demandas organizacionais. Para o autor, o desenvolvimento das pessoas é o aumento desta agregação de valor, que é medido pelas empresas a partir do grau de complexidade das atribuições, ou seja, operacionalmente o desenvolvimento consiste na maior agregação de valor ou na realização de atividades de maior complexidade.

Neste contexto, a gestão por competência tem assumido papel de destaque tanto no setor privado como no setor público.

Segundo Fernandes (2013) a gestão de competências é uma atividade informal, que não precisa necessariamente estar formalizada e que pode ser realizada por gestores ou empresas, visando sempre o desenvolvimento de competências dos seus profissionais. Exemplos: conversas com feedback, ações de treinamento pontuais, atribuição de desafios. Entretanto, a gestão por competências está ligada a uma definição e formalização de competências que a empresa espera do colaborador e que são utilizadas como parâmetro para desenvolver as pessoas da organização.

Para (CHIAVENATO, 2015, p.12), a gestão por competências é:

Um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e habilidades, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Para Huczok e Leme (2012), os sistemas de gestão de competências podem ser elaborados a partir de diversas metodologias existentes, mas salientam que é

importante tomar determinados cuidados, como por exemplo, evitar atrelar evolução salarial somente a competências e com critérios subjetivos para avaliação e concessão futuras. Para os autores, o objetivo da gestão por competência é direcionar as pessoas para o alcance da visão da organização, a partir de suas competências técnicas e comportamentais, portanto, sugerem que um sistema de gestão por competências seja trabalhado nestes dois grupos, levando em consideração o “CHA”. O (QUADRO 4) abaixo, resume tal orientação:

GRUPO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Competências Técnicas	Considera-se o “CH” do CHA, ou seja, conhecimentos e habilidades necessários para o colaborador realizar as atividades relacionadas a sua função.	Aplicativos de informática, idiomas, etc.
Competências Comportamentais	Considera-se o “A” do CHA, ou seja, atitudes do profissional, que impactam diretamente nos resultados e desempenho deste na função e que são de interesse para a organização.	Comunicação, trabalho em equipe, etc.

QUADRO 4 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Leme (2011) salienta que para as empresas, mais importante do que as competências que uma pessoa possui é a competência que esta entrega para organização. De nada adianta o funcionário ter competências técnicas e comportamentais, mas não gerar resultados para a organização. Outro aspecto relevante comentado pelo autor é que competência não é sinônimo de desempenho, mas sim matéria-prima para o mesmo.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 Descrição geral da organização

O presente trabalho envolve um dos 26 estados do Brasil, o estado do Paraná.

O estado do Paraná está localizado na região Sul do Brasil, faz divisa com os estados de São Paulo, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul e fronteira com os países Argentina e Paraguai. A capital do estado do Paraná é Curitiba.

No censo demográfico de 2010, realizado pelo IBGE, o Paraná apresenta uma extensão de 199.316 Km², 399 municípios e uma população de 10.444.526 pessoas.

De acordo com informações constantes no site do IPARDES, a população do estado do Paraná é formada por descendentes de alemães, italianos, poloneses, ucranianos, holandeses, espanhóis, japoneses e portugueses, e imigrantes dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais.

Conforme o artigo 2º, da Lei 8485 (BRASIL, 1987):

O Poder Executivo, como agente do sistema de administração pública estadual, tem a missão básica de conceber e implantar programas e projetos que traduzam, de forma ordenada, as metas e objetivos emanados da Constituição e de leis específicas, em estreita articulação com os demais Poderes e com os outros níveis de Governo, sendo responsável perante eles pela correta aplicação dos meios e recursos que mobilizar na sua ação executiva.

A estrutura organizacional do Poder Executivo, do governo do estado do Paraná, é formada pelo Governador e Vice - Governadoria, pelo Apoio Técnico, representado pela Casa Militar, Controladoria Geral e Procuradoria Geral, pelo Assessoramento, representado pela Chefia de Gabinete, Secretaria para Assuntos Estratégicos, Cerimonial e Relações Internacionais e pelas Secretarias de Estado, representadas pela Casa Civil, SEAB, SEAP, SECS, SEDS, SEDU, SEEC, SEED, SEET, SEFA, SEIL, SEJU, SEMA, SEPL, SESA, SESP, SETI.

De acordo com informações do portal da transparência do governo do estado do paraná, o poder executivo possui 150.665 funcionários ativos, que prestam serviços nas Secretarias de Estado, Autarquias e Órgãos de Regime Especial. Deste total, 137.136 são servidores públicos.

No governo do estado do Paraná, a atribuição de gestão de pessoas está ligada a Secretaria da Administração e da Previdência, órgão da administração direta do Poder Executivo.

De acordo com informações constante no site da instituição, este órgão tem como missão, “...servir de apoio logístico aos programas, ações e serviços prestados pelo Governo do Paraná.”

As principais atribuições são: a gestão de pessoas, a gestão da frota oficial, a gestão de compras, a gestão de serviços, a gestão documental e a gestão do patrimônio móvel e imóvel.

A Lei 8485 (BRASIL, 1987), também especifica o âmbito de ação da SEAP no que tange a administração de recursos humanos:

a execução, de forma centralizada, das atividades de administração de pessoal relativas à descoberta, atração, obtenção, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos para a administração direta e autárquica; a administração de cargos, funções e salários, capazes de distinguir, objetivamente, clientela funcional pelos níveis de responsabilidade e natureza das obrigações, face aos programas governamentais; a administração e atualização do cadastro central de recursos humanos, extensível à administração indireta, para o inventário e o diagnóstico permanentes da força de trabalho disponível na administração pública, facilitando o recrutamento interno, programação de admissões, concessão de direitos e vantagens, análise de custos para o processo decisório e aumentos periódicos.

Para o desempenho destas atribuições, a SEAP trabalha em conjunto com todos os órgãos da administração direta, indireta e autárquica do Poder Executivo e em virtude da natureza de suas atribuições, mais diretamente com a SEPL, SEFA, PGE e CELEPAR.

De acordo com informações constantes no site da SEAP:

O departamento de Recursos Humanos da instituição tem como objetivo: “desenvolver e implementar políticas e práticas de gestão de pessoas no Poder Executivo do Estado do Paraná, bem como atrair e manter pessoas estimulando o desenvolvimento de seu potencial.”

A estrutura do departamento de recursos humanos é composta da seguinte forma:

- ASSESSORIA TÉCNICA
- COORDENADORIA DAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS
- ÁREAS GERENCIAIS:

- RH INFORMAÇÃO – RHI
- DIVISÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – DCSA
- DIVISÃO DE MEDICINA E SAÚDE OCUPACIONAL - DIMS (Perícia Médica)
- DIVISÃO DE CADASTRO DE RECURSOS HUMANOS – DCRH
- DIVISÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – DSRH
- ESCOLA DE GOVERNO
- CENTRAL DE ESTÁGIO

A DSCA é responsável pela:

“elaboração, implementação, administração e desenvolvimento de planos de carreiras; criação, transformação e reavaliação de cargos; controle numérico e legal dos quadros, cargos e funções. Tem como finalidade oportunizar o desenvolvimento na carreira mediante procedimentos de progressão e promoção baseados na valorização profissional, no mérito, na qualificação profissional e no tempo de serviço; implementar a avaliação dos servidores em estágio probatório, a avaliação de desempenho e competências e a pesquisa de ambiência organizacional.”

A sede do governo do Paraná está localizada no Centro Cívico, em Curitiba, no Palácio Iguaçu, situado na Praça Nossa Senhora de Salette, s/n. A SEAP também está localizada no Centro Cívico, em Curitiba, no Palácio das Araucárias, situado na rua Jacy Loureiro de Campos, s/n - 2º e 3º andares.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

A Lei 6174 (BRASIL,1970), estabelece o regime jurídico dos funcionários civis do Poder Executivo do Estado do Paraná e define:

- No artigo 2º, “funcionário é a pessoa legalmente investida no cargo público, que percebe dos cofres estaduais vencimentos ou remuneração pelos serviços prestados.”
- No artigo 5º, “a nomeação em caráter efetivo para cargo público exige aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, salvo as exceções legais.”

No Estado do Paraná, os concursos do Poder Executivo podem ser realizados por todas as Secretarias. Após nomeação, o servidor público ao ingressar no Estado do Paraná, inicia uma carreira estatutária.

De acordo com informações constantes no portal do servidor, as carreiras do estado do Paraná são:

- Carreira de Agente Fazendário;
- Carreira Especial de Advogados;
- Quadro da Polícia Militar;
- Quadro de Auditor Fiscal;
- Quadro dos funcionários da Educação Básica;
- Quadro Próprio da Agência de Defesa Agropecuária – ADAPAR;
- Quadro Próprio da Polícia Civil;
- Quadro Próprio das Instituições de Ensino Superior;
- Quadro Próprio de Procuradores;
- Quadro Próprio do IAPAR;
- Quadro Próprio do Magistério;
- Quadro Próprio do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e

Extensão Rural – EMATER

- Quadro Próprio do Poder Executivo;
- Quadro Próprio dos Peritos Oficiais;
- Quadro Próprio dos Servidores da Secretaria da Saúde;

A Lei 13.666 (BRASIL, 2002), instituiu o Quadro Próprio do Poder Executivo do Estado do Paraná – QPPE, que é composto pelos atuais ocupantes de funcionários civis da Administração Direta e Autárquica, pertencentes ao Quadro Geral do Estado – QGE, com o objetivo de assegurar a continuidade da ação administrativa e a eficiência do serviço público, a partir de princípios como qualificação profissional e desempenho.

Todo os funcionários ocupantes de cargos públicos do Quadro Próprio do Poder Executivo do Estado do Paraná - QPPE possuem lotação na Secretaria de Estado da Administração e da Previdência – SEAP, e são alocados nos órgãos da Administração Direta e Autárquica conforme as demandas.

O estado do Paraná possui hoje cerca de 137.136 mil servidores públicos efetivos, dentre os quais, 2.328 mil são ocupantes do cargo de agente profissional.

A Lei 13.666 (BRASIL, 2002), organizou os cargos públicos de provimento efetivo do QPPE do Estado do Paraná em seis carreiras. Estas carreiras são

organizadas em oito cargos, agrupados a partir de requisitos como natureza profissional, complexidade de suas atribuições e nível de escolaridade, conforme (QUADRO 5).

CARREIRA	CARGO	NÍVEL ESCOLARIDADE
Apoio	Agente de apoio	Fundamental
Execução	Agente de execução	Média
Aviação	Agente de aviação	Média
Penitenciária	Agente penitenciário	Média
Profissional	Agente Profissional	Superior
Fazendária	Agente fazendário A	Superior
	Agente fazendário B	Superior
	Agente fazendário C	Superior

QUADRO 5: DISPOSIÇÃO DE CARREIRAS E CARGOS QPPE
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Cada cargo é composto de 03 classes (III, II e I), sendo que a Classe III de cada cargo será a classe inicial para o ingresso e a Classe I de cada cargo, o limite de desenvolvimento na respectiva carreira.

No (QUADRO 6) é possível visualizar as conceituações válidas para a carreira QPPE, conforme descritas no artigo 2º, da Lei 13.666 (BRASIL, 2002):

TERMO	CONCEITO
Carreira	Agrupamento de cargos em classes da mesma profissão ou atividade, escalonadas segundo hierarquia de serviço, por acesso dos titulares dos cargos que a integram;
Cargo	Unidade funcional básica da estrutura organizacional, de caráter genérico, de mesmo grau de complexidade/responsabilidade, composto por uma ou mais funções relacionadas ao desempenho de tarefas da área de atuação estatal, criado por Lei, com denominação própria e quantidade fixada por classes, pagamento pelo erário e provimento mediante aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos;
Classe	Escalonamento hierárquico de desenvolvimento profissional de um cargo, com idênticas atribuições e responsabilidades
Função	Conjunto de atribuições vinculadas à habilitação correspondente, de caráter específico para o desempenho de tarefas em um cargo de mesmo grau de complexidade/responsabilidade
Grau de Complexidade/Responsabilidade	Atributo do cargo referente ao requisito de escolaridade e complexidade de tarefas desempenhadas;
Provimento	É o ato de designação de uma pessoa para titularizar um cargo público, atendidos os requisitos para a investidura;
Progressão	Passagem do funcionário público de uma referência salarial para outra de maior valor, atendidos os requisitos estabelecidos para a classe;

Promoção	Passagem do funcionário público estável e em efetivo exercício em uma classe para classe imediatamente superior, dentro do mesmo cargo;
Movimentação Funcional	Alteração do local de trabalho do funcionário estável, através da remoção, de um órgão para outro, no interesse da Administração Pública, a pedido do funcionário ou <i>ex-officio</i> ;
Mudança de função	Alteração da função de funcionário público estável quando este atender os requisitos constantes de uma outra função, dentro do mesmo cargo, da mesma complexidade/responsabilidade e classe, e mediante o interesse da Administração Pública;
Tabela de Referência de Vencimento	Tabela numérica, composta de indicativo de classe (coluna) e nível/referência salarial (linha), cuja interseção reflete o vencimento base sobre a qual incidirão os cálculos de vantagens adicionais de remuneração;
Amplitude Salarial	Intervalo entre o menor e o maior vencimento da Tabela de Referência de Vencimento, compreendida a primeira referência da Classe Inicial e a última referência da Classe Final;
Vencimento ou Vencimento base	É a retribuição financeira pelo efetivo exercício do cargo, correspondente ao símbolo, ou nível (referência salarial) fixado em Lei; e
Vencimentos ou Remuneração	É a retribuição financeira pelo efetivo exercício do cargo, correspondente ao vencimento mais as vantagens financeiras asseguradas por Lei.

QUADRO 6 – CONCEITOS QPPE

FONTE: ELABORADOR PELO AUTOR

Para fins deste trabalho, será analisada a Carreira Profissional, Cargo Agente Profissional do QPPE.

No cargo de Agente Profissional - AP, a disponibilidade de cargos nas classes está disposta de acordo com o (QUADRO 7) abaixo:

AGENTE PROFISSIONAL - AP	CLASSE	QUANTIDADE
	III	11.836
	II	3.642
	I	2.732
	Total	18.210

QUADRO 7 – CARGOS E QUANTIDADES QPPE

FONTE: Lei 13.666 (BRASIL,2002)

O desenvolvimento profissional na carreira do QPPE ocorre a partir de promoção, progressão e mudança de função e é concedido a funcionários estáveis. No (QUADRO 8) estão reunidas as regras de desenvolvimento previstas:

Tipo	Conceito	Característica	Razão	Periodicidade	Observações
Progressão	Entende-se que houve o aperfeiçoamento das aptidões do servidor na função.	Mudança de uma Referência Salarial para outra imediatamente superior, dentro da mesma classe.	Antiguidade	01 Referência Salarial, a cada 5 anos de efetivo exercício na classe	O período de estágio probatório (03 anos) é computado.
			Avaliação de desempenho	01 Referência Salarial, quando atingido conceito máximo estabelecido em respectivo regulamento.	-
			Titulação	Até 02 Referências Salariais, a cada 4 anos. Cada referência equivale a 180 horas/curso.	Após estágio probatório e respeitando-se o interstício de 4 anos entre as concessões. Os títulos não serão computados de maneira cumulativa e somente serão aceitos de forem certificados ou diplomas advindos de Instituição de Ensino reconhecida legalmente e/ou aqueles que estejam atrelados a regulamento específico.
Promoção	Entende-se que houve alcance do aumento de responsabilidade de nível hierárquico de tarefas mais alto.	Mudança de uma Classe para outra imediatamente superior.		A cada 4 anos	A promoção ocorre alternadamente por mérito e tempo. Requisitos: • Vaga disponível na classe em questão. • Cumprimento mínimo de dois anos de efetivo exercício na classe e na função, após cumprimento de estágio probatório. • Bons resultados em avaliações de desempenho a que foi submetido. • Realização de avaliação de títulos, por exemplo, titulação escolar formal, experiência, tempo de serviço.
Mudança de Função	Somente quando houver necessidade por parte da Administração Pública ou por inviabilidade de atuação na função a que o funcionário se encontra.	-	-	-	A nova função obrigatoriamente deverá ser dentro do mesmo cargo, complexidade/responsabilidade e classe. A SEAP observará também o cumprimento do perfil profissiográfico.

QUADRO 8 – REGRAS DE DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA QPPE

FONTE: Lei 13.666 (BRASIL,2002)

As tabelas de vencimento do QPPE não podem ter amplitude salarial superior a 4,5 vezes para cada cargo, ou seja, entre a primeira referência salarial da classe III (classe inicial) e a última referência da classe I (classe final) deve ser respeitado este limite. Outro limite a tabela de vencimentos é que nenhuma das tabelas poderá ter valor inicial menor que a referência inicial, classe III do cargo de agente de apoio e valor superior maior que referência final, classe I do cargo de agente profissional.

Os valores de referências de vencimentos aplicados ao cargo agente profissional – AP, podem ser observados no (QUADRO 9) abaixo:

CARGO: AGENTE PROFISSIONAL			
REFERÊNCIA SALARIAL	CLASSE III	CLASSE II	CLASSE I
1	3.657,27	5.873,45	9.432,57
2	3.785,27	6.079,03	9.762,70
3	3.917,76	6.291,79	10.104,41
4	4.054,88	6.511,99	10.458,05
5	4.196,79	6.739,91	10.824,08
6	4.343,68	6.975,81	11.202,91
7	4.495,70	7.219,97	11.595,03
8	4.653,05	7.472,66	12.000,87
9	4.815,90	7.734,21	12.420,87
10	4.984,49	8.004,90	12.855,62
11	5.158,93	8.285,07	13.305,56
12	5.339,50	8.575,05	13.771,25

QUADRO 9 – TABELA DE VENCIMENTO BÁSICO QPPE
FONTE: Lei 13.666 (BRASIL, 2002)

Além da pesquisa em meios eletrônicos de domínio público, para coletar as informações acima citadas, foi realizada uma pesquisa de levantamento com alguns servidores públicos do estado do Paraná, investidos no cargo de agente profissional. O questionário elaborado, disponível no APÊNDICE 1 deste trabalho, foi distribuído de maneira eletrônica, para servidores de diversos órgãos, que se disponibilizaram em emitir suas opiniões. A fim de preservar a opinião de cada um, optou-se por não exigir a identificação dos servidores públicos que preencheram as pesquisas.

Foram coletadas 13 opiniões, advindas de órgãos como SEAB, SEPL, SESA, IPARDES, DETRAN-PR. As principais respostas do questionário estão ilustradas nas (IMAGENS 1 a 4) apresentadas abaixo. Os dados completos da pesquisa encontram-se no APÊNDICE 2 deste trabalho.

Há quantos anos você trabalha como servidor público, no cargo de agente profissional?

(13 respostas)

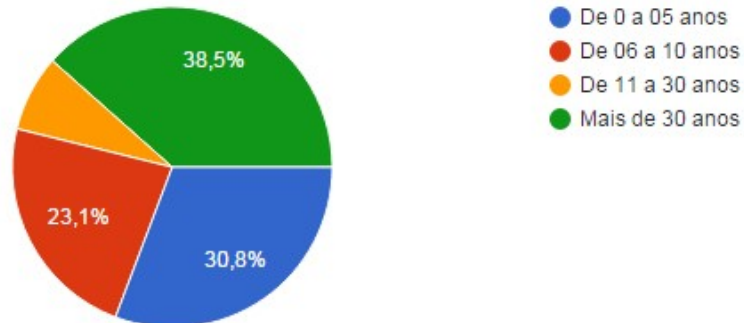


FIGURA 1 – PERGUNTA 2 – QUESTIONÁRIO PESQUISA
FONTE: PESQUISA LEVANTAMENTO

O plano de carreira quadro próprio do poder executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, te motiva a buscar desenvolvimento profissional?

(13 respostas)

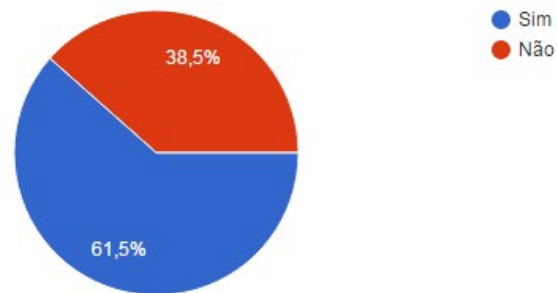


FIGURA 2 – PERGUNTA 7 – QUESTIONÁRIO PESQUISA
FONTE: PESQUISA LEVANTAMENTO

O plano de carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, te incentiva a realizar suas atividades de maneira mais eficiente e eficaz.

(13 respostas)

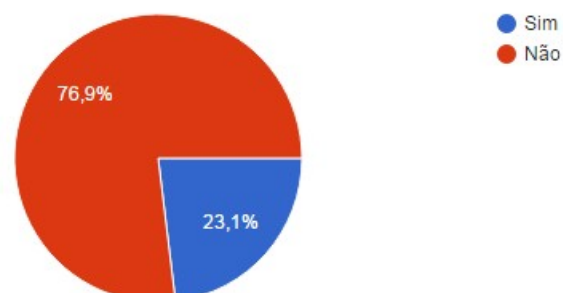


FIGURA 3 – PERGUNTA 8 – QUESTIONÁRIO PESQUISA
FONTE: PESQUISA LEVANTAMENTO

Você tem alguma sugestão de melhoria para o plano de carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná?

(13 respostas)

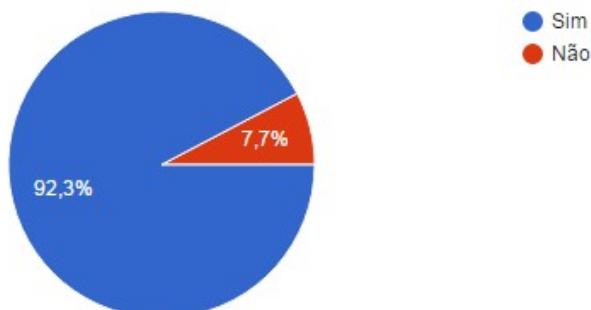


FIGURA 4 – PERGUNTA 11 – QUESTIONÁRIO PESQUISA
FONTE: PESQUISA LEVANTAMENTO

As principais sugestões advindas da pergunta 11 foram relacionadas a aumento de remuneração.

A análise de todos os dados do diagnóstico da situação problema revelou os seguintes resultados:

- Não há no governo do estado do Paraná uma cultura de gestão voltada para resultados.
- O plano de carreira do QPPE está baseado no modelo tradicional de cargos, o que limita bastante o desenvolvimento dos servidores e do próprio governo.
- O plano de carreira atual demonstra ineficácia, uma vez que 67,9% dos entrevistados não se sentem motivados a serem mais eficientes e eficazes a partir dele.
- O plano de carreira atual não distingue servidores. Tal isonomia atende aos princípios da administração pública, mas não valoriza os bons servidores, que se sentem subutilizados e desmotivados.
- O fato do conhecimento do plano de carreira ser uma unanimidade, comprova que a existência de um plano é importante para o servidor a partir do momento que ele ingressa no serviço público.
- O fato de haverem muitas sugestões para o plano atual relacionadas à aumento de remuneração demonstra insatisfação em relação aos vencimentos vigentes, o que pode ser potencializado pelo fato da grande maioria afirmar que não há uma hierarquia adequada de cargos e funções no QPPE e também pelo excesso de cargos de comissão ofertados para não servidores.

- O plano de carreira vigente apresenta baixas amplitudes salariais e longo prazo para alcançá-las.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Proposta Técnica

O plano de carreira do estado do Paraná está estruturado num modelo tradicional de cargos e salários, que não maximiza o potencial de desenvolvimento que ambos, instituições e servidores podem alcançar, desde que haja um alinhamento de expectativas.

O desenvolvimento profissional dos servidores públicos do QPPE, no cargo agente profissional, está atrelado a tempo de serviço e a obtenção de títulos. Considerando que apenas o passar dos anos e o acúmulo de certificados não garantem necessariamente satisfação pessoal aos servidores e também não geram necessariamente agregação de valor para o Estado, torna-se importante potencializar esta ferramenta de cargos, salários e carreira já consolidada. Levando em consideração todo o estudo realizado a partir da referência bibliográfica apresentada, a análise do QPPE e o resultado da pesquisa com servidores públicos no cargo em questão, a proposta técnica deste trabalho consiste na implementação do modelo de gestão por competências no poder executivo do estado do Paraná e sua utilização também para os demais subsistemas de recursos humanos, como recrutamento, seleção, integração, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento de pessoas, etc., respeitando claro as especificidades do setor público.

Com a adoção da Gestão por Competências e sua respectiva aplicação aos demais subsistemas de RH, servidores e organizações serão beneficiados e será possível solucionar situações como:

- Insatisfação de servidores quando comparam entre si salários *versus* desempenhos – Nestes casos é necessária uma reavaliação de cargos, com possível aumento de funções, que incentivem a melhoria salarial a partir de meritocracia e desenvolvimento de competências.
- Desmotivação de servidores em relação à *performance*, ligadas a questão da estabilidade no setor público – Nestes casos, após a implementação da gestão por competências, as informações obtidas em diagnóstico inicial do trabalho

poderão ser utilizadas para adequação, se necessário, da avaliação de desempenho realizada no fim do estágio probatório. A transformação desta avaliação num modelo de avaliação com foco em competências, dará maior profundidade a este procedimento e poderá também ser implementada a todo corpo funcional, visando estabelecer metas para cada instituição e seus respectivos servidores. O resultado desta avaliação deverá ser atrelado à evolução na carreira, o que trará mais qualidade nas entregas de trabalho ao Estado e maior motivação para servidores que buscam desenvolvimento profissional e reconhecimento justo de seu desempenho.

- Impossibilidade de seleção dos servidores públicos - A obrigatoriedade dos concursos públicos, que selecionam somente a partir de provas e/ou títulos, elimina a possibilidade de contratações alinhadas com os objetivos organizacionais – Nestes casos, a partir do momento que a organização tem mapeada as suas competências organizacionais e individuais de cada cargo/função, ela terá maiores condições de direcionar os novos servidores para locais em que ele tenha maior aptidão. Isto será possível a partir de avaliações psicológicas que hoje são permitidas em concursos públicos ou até mesmo em entrevistas de integração.

- Defasagem do número de servidores públicos, acarretada pelo baixo número de concursos públicos - A gestão por competência dá mais visibilidade para as necessidades da organização, que poderá identificar melhor as deficiências de cada setor, o real volume de trabalho e a quantidade necessária de servidores no quadro funcional – Nestes casos, poderia se criar uma lei exigindo que a abertura de concursos viesse sempre acompanhada de um estudo como este.

- Baixo número de servidores em cargos de gestão – Os salários normalmente não incentivam servidores com muito tempo de casa e os novos colaboradores também não se sentem atraídos para tal cargo, normalmente ocupados por cargos em comissão, de origem política – Nestes casos, a partir de uma implementação da gestão por Competências, poderia se criar lei exigindo que um percentual mínimo dos cargos de chefias sejam conduzidos por servidores efetivos que estejam aptos para tal, havendo uma carreira de gestão/gestores no plano de carreira do estado, com remunerações atrativas.

Além da solução destas situações que estão diretamente ligadas a um plano de carreira, a implementação de uma gestão por competências contribuirá e

facilitará muitos outros processos ligados à gestão de pessoas e haverá melhora no clima organizacional a longo prazo.

4.1.1 Plano de implantação

A implantação do modelo de gestão por competências no poder executivo do estado do Paraná deverá ser estruturada como um projeto. Este projeto deverá atender a todas as especificidades legais da esfera pública.

Após um estudo inicial de viabilidade técnica e financeira do projeto e obtenção de autorização formal para início do mesmo, será fundamental para seu êxito o envolvimento da alta direção - Governador, Secretários, Diretores, Gerentes e Coordenadores. Se não houver um comprometimento real destes para com os resultados e acompanhamento do projeto, dificilmente esta nova cultura de gestão será estabelecida, uma vez que trará impacto na vida funcional de todos os envolvidos.

Considerando uma estrutura padrão de projetos e também as indicações de etapas necessárias para a condução deste tipo de implantação, localizadas nas referências bibliográficas consultadas para realização deste trabalho, de maneira geral o plano de implantação deste projeto técnico seguirá as seguintes etapas macro, conforme (QUADRO 10):

ETAPA		DESCRIÇÃO
1	Concepção	Criação formal de uma Comissão/Comitê de implantação do projeto, composta prioritariamente por servidores públicos da área de recursos humanos, que tenham ampla experiência na função e conheçam a cultura local, tendo acesso político a todas as áreas da organização.
2	Planejamento	Realização de análise do Plano Plurianual do Estado Paraná e alinhamento de estratégias entre Comissão/Comitê e alta direção.
3		Definição de objetivos e metas para o projeto.
4		Definições de itens como: aquisições, orçamento, estrutura, atividades, cronograma, identificação de todos os envolvidos, comunicação, etc.
5	Execução	Realização de <i>workshop</i> de sensibilização dos servidores, quanto ao novo modelo de gestão.
6		Realização de contratações e aquisições necessárias.
7		Atualização dos regimentos/regulamentos internos de cada instituição envolvida.
8		Mapeamento de competências e indicadores institucionais.
9		Validação das competências institucionais e associação aos indicadores levantados.
10		Elaboração da matriz de competências e indicadores para cada instituição.
11		Atualização das descrições de funções de cada instituição.
12		Mapeamento das competências comportamentais e técnicas das funções.
13		Validação das competências comportamentais e técnicas das funções.
14		Elaboração da matriz de competências e indicadores para cada função.
15		Avaliação das competências comportamentais e técnicas dos servidores públicos.
16		Reunião de <i>feedback</i> do mapeamento das competências comportamentais e técnicas dos servidores públicos. Deverá ser realizada entre coordenador, respectivo servidor e representante do RH do órgão.
17		Reunião para alinhamento de diretrizes e abrangência das políticas de remuneração do estado do Paraná.
18		Adaptação, se necessário, do modelo de avaliação de desempenho, para que este apresente dados quantitativos com foco em competências.
19		Montagem de estrutura que integre o resultado quantitativo da avaliação de desempenho com foco em competências à evolução na carreira dos servidores.
		Capacitação de servidores públicos chave, que integrem as equipes de recursos humanos dos órgãos do estado, para que sejam futuros multiplicadores da gestão por competência.
20		Atualização da Lei nº 13.666/2002 divulgando as modificações necessárias ao QPPE.
21		Realizar reunião com todas as instituições envolvidas para divulgação das novas diretrizes atreladas a remuneração e carreira do QPPE. A reunião deverá ser realizada pelo RH da SEAP em parceria com os representantes de RH de todos os órgãos envolvidos.
22		Novo <i>workshop</i> de sensibilização aos servidores públicos, para divulgação da gestão por competência e explanação das mudanças do QPPE.
23	Monitoramento e Controle	Reuniões mensais para acompanhamento do andamento do projeto. Comissão/Comitê e alta direção.
24		Emissão de relatórios mensais de prestação de contas e andamento projeto.
25		Atualização mensal de cronograma do projeto.
26	Avaliação	Acompanhar a evolução das competências dos servidores e se a disseminação da nova cultura está beneficiando todos os subsistemas de recursos humanos.
27	Encerramento	Realização de pesquisa de clima organizacional após 01 ano da implementação do projeto.

QUADRO 10 – ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A responsabilidade operacional pela realização e acompanhamento de todas as etapas do projeto será da Comissão/ Comitê de implantação, que deverá receber respaldo diretamente da alta direção. Esta comissão tem o papel de disseminar o novo modelo de gestão e de corrigir rapidamente possíveis desvios que comprometam o resultado do projeto. Todos os líderes do estado do Paraná são corresponsáveis por esta implementação e deverão auxiliar neste processo de mudança organizacional.

Após consolidação do projeto, cada órgão realizará as atividades necessárias a partir de suas áreas de recursos humanos e contará com o apoio da SEAP.

O projeto prevê a contratação de consultoria especializada, que se concretizada, terá os representantes da mesma também como corresponsáveis pelo projeto. Estes membros auxiliarão tanto nas questões ligadas à gestão do projeto, quanto na disseminação da nova cultura.

A duração mínima prevista para o projeto é de 01 ano e meio, considerando o nível de complexidade de um projeto como este e também os trâmites de licitação, se necessário, inerentes ao serviço público.

4.1.2 Recursos

O presente projeto técnico prevê a seguinte utilização de recursos, listada no (QUADRO 11):

TIPO RECURSO	DESCRIÇÃO
Trabalho	* Capital humano do estado do Paraná
	* Capital humano da equipe de consultoria, se necessário.
	* Capacitação das equipes de RH do estado do Paraná.
	* Realização de workshops de sensibilização.
Material	* Softwares de Gerenciamento de Projetos
	* Softwares de Gestão de Pessoas

QUADRO 11 – RECURSOS DO PROJETO
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

O custo do projeto será impactado pelas seguintes variáveis:

- Quantidade, produtividade e disponibilidade de servidores para trabalhar no projeto;
- Decisão de contratação de consultoria;

- Quantidade de capacitações/workshops;

4.1.3 Resultados esperados

Espera-se com a implementação deste projeto que haja uma melhor satisfação dos servidores públicos do QPPE, quanto a sua remuneração e expectativas de desenvolvimento profissional.

Espera-se que haja uma percepção de melhora na prestação dos serviços públicos à sociedade paranaense.

Espera-se que todos os demais subsistemas de recursos humanos do estado do paraná sejam melhorados a partir da implementação do modelo de gestão por competência, garantindo assim maior eficiência e eficácia por parte do estado do Paraná no que diz respeito   gestão de pessoas.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Todo projeto   passível de riscos. A fim de minimizá-los e tratá-los rapidamente, as seguintes medidas preventivo-corretivas são executadas, dispostas no (QUADRO 12):

RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS	MEDIDAS PREVENTIVO - CORRETIVAS
Legislação	Analisar toda a legislação inerente ao tema e ao estado do paraná, a fim de evitar entraves neste sentido.
Troca de governo	Formar Comissão/Comitê composta por servidores efetivos a fim de garantir a continuidade do projeto. Elaborar formas legais de exigência mínima de cumprimento do projeto em trocas de governo.
Resistência de Servidores	Envolver as pessoas em todas as etapas do projeto e realizar um bom plano de comunicação na implementação do mesmo, a fim de engajar as pessoas na nova forma de gestão, deixando claro os benefícios que o novo modelo trará para todos.
Burocracia	Acompanhar com muita eficácia o projeto, a fim de evitar que entraves burocráticos inerentes ao serviço público travem o projeto e gerem desmotivação dos envolvidos.

QUADRO 12- MEDIDAS PREVENTIVO – CORRETIVAS

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

5 CONCLUSÃO

O presente projeto técnico teve como objetivo avaliar a carreira do Quadro Próprio do Poder Executivo do estado do Paraná, especificamente no cargo de agente profissional. Para subsidiar esta análise, foram abordados na revisão bibliográfica temas como salário, cargo, carreira, gestão por competência. Todos estes conceitos foram fundamentais para análise da situação problema apresentada e vieram de encontro com as informações obtidas na pesquisa de levantamento, realizada com servidores públicos que atuam no cargo em questão, com o objetivo de complementar e enriquecer ainda mais o diagnóstico.

Esta sequência de ações permitiu que se chegasse na indicação da proposta técnica apresentada, a qual sugeriu a implementação da gestão por competência no âmbito do poder executivo do estado do Paraná. Para alinhamento do princípio de isonomia a esta proposta técnica, indica-se que esta implementação não fique restrita somente ao cargo agente profissional, mas que se expanda para todas as carreiras do QPPE.

Por fim, conclui-se que a carreira do QPPE necessita de uma revisão, visto que foi construída a partir de conceitos tradicionais de cargos e salários que não satisfazem financeiramente e profissionalmente aos servidores mais novos, não motivam servidores com mais tempo de carreira e também não agregam valor na forma de resultados para o estado do Paraná.

Para que o governo avance em termos de resultados e construa uma cultura de prosperidade ele precisa reter os jovens recém ingressados e atrair futuros talentos. As novas gerações aceitam uma cultura de *performance* desde que recebam em troca desenvolvimento profissional, remuneração justa e qualidade de vida e o estado do Paraná poderá oferecer isso a partir do momento que implementar uma moderna gestão de pessoas, neste caso, a gestão por competência.

A gestão por competência não é assunto novo no campo da gestão pública e se mostra factível de implementação. Já existem decretos e resoluções que legalizam a implantação da gestão por competência nas esferas federal, estadual e municipal. Sabe-se, portanto, que o tema ainda é incipiente e que há muito a ser feito ainda. Pretende-se com este projeto técnico trazer o assunto à tona para que novas movimentações no sentido de profissionalizar ainda mais o serviço público

sejam realizadas. Esta pesquisa não tem caráter científico, nem estatístico, mas é um ponto de partida para uma reflexão que necessita de aprofundamento, afinal, estamos falando de pessoas que trabalham diretamente para a sociedade e que lidam com recursos públicos.

REFERÊNCIAS

BHERING, M. M. **Gestão de Carreira. Gerenciando corretamente o seu crescimento profissional**. 1.ed. A.S. Sistemas, 2013

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1998.

CERTO, C. S. **Administração Moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública. Provas e Concursos**. 3.ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas. Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2015.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2009.

DUTRA, S.J. **Palestra: Tendências da Gestão de Pessoas no Setor Público**. 1º Congresso sobre Gestão Pública no Setor Público Paulista - Centro de Convenções Rebouças. 2012. Disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=8aGYwXTERjA> >. Acesso em 08 de fevereiro 2016.

FERNANDES, R.B. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2013.

FRANCO, O.J. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

HUCZOK, R; LEME, R. **Remuneração. Cargos e Salários ou Competências?**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2012.

IBGE. Sinopse do Censo Demográfico 2010, Paraná. Disponível em: < <http://censo2010.ibge.gov.br> >. Acesso em 19 de fevereiro de 2016. **Qual o “título” da pesquisa no site do IBGE? Esse título você tem que inserir após IBGE..**

IPARDES. Disponível em: < www.ipardes.gov.br >. Acesso em 21 de dezembro de 2015.

LEME, Rogério (ORG.). **Gestão por Competências no Setor Público**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2011.

IPARDES. Disponível em: < www.ipardes.gov.br >. Acesso em 21 de dezembro de 2015.

LEME, Rogério (ORG.). **Gestão por Competências no Setor Público**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2011.

MARRAS, P.J. **Administração de remuneração**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MORENO, I. A. **Administração de Cargos e Salários**. 1.ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014

ORSI, A. **Remuneração de pessoas nas organizações**. 1.ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015.

PARANÁ. Governo do Estado. **Lei 8.485. Lei de Estrutura Básica do Poder Executivo. 03 de junho de 1987.** Disponível em: < <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto> > Acesso em: 21 de dezembro de 2015.

PARANÁ. Governo do Estado. Disponível em: < <http://www.cidadao.pr.gov.br>>. Acesso em 21 de dezembro de 2015.

PARANÁ. Governo do Estado. **Lei 6.174. Lei de Regime Jurídico dos funcionários civis do Poder Executivo.** 16 de novembro de 1970. Disponível em: < <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto> > Acesso em: 21 de dezembro de 2015.

PARANÁ. Governo do Estado. **Lei 13.666. Lei de Instituição do Quadro Próprio do Poder Executivo. 05 de julho de 2002.** Disponível em: < <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto> > Acesso em: 21 de dezembro de 2015.

PONTES, R.B. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTR, 2013.

PORTAL SERVIDOR. Disponível em: < <http://www.portaldoservidor.pr.gov.br>>. Acesso em 21 de dezembro de 2015.

PORTAL TRANSPARÊNCIA: Disponível em: < <http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br> >. Acesso em 18 de fevereiro de 2016.

ROBBINS, P.S. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUZZARIN, R; AMARAL, P.A; SIMIONOVSKI, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SEAP. Disponível em: < <http://www.admnsitracao.pr.gov.br>>. Acesso em 21 de dezembro de 2015.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, P.C.V; FORTUNA, M.A.A. **Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA DE LEVANTAMENTO

APÊNDICE 2 – RESUMO GERAL DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA

APÊNDICE 3 - FUNÇÕES E CÓDIGOS –AGENTE PROFISSIONAL - QPPE

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA DE LEVANTAMENTO
MODELO QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO PARA REPRESENTANTES DO CARGO AGENTE
PROFISSIONAL – QUADRO PRÓPRIO DO PODER EXECUTIVO (QPPE) –
GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

- 1) Em qual órgão do governo do estado do Paraná você trabalha?
- 2) Há quantos anos você trabalha como servidor público, no cargo de agente profissional, para o governo do estado do Paraná?
 - De 0 a 5 anos
 - De 06 a 10 anos
 - De 11 a 30 anos
 - Mais de 30 anos
- 3) Qual a sua função, no cargo de agente profissional? Opcional.
 - Administrador
 - Arquiteto
 - Bibliotecário
 - Contador
 - Economista
 - Engenheiro Agrícola
 - Engenheiro Agrônomo
 - Engenheiro Civil
 - Engenheiro Florestal
 - Estatístico
 - Geólogo
 - Médico
 - Sociólogo
 - Tecnólogo
 - Outros _____
- 4) Você conhece o plano de carreira do estado do Paraná?
 - Sim
 - Não

5) Quando você ingressou no estado do Paraná o plano de carreira já estava implementado?

- Sim
- Não

6) O plano de carreira do estado do Paraná foi decisivo na hora de decidir prestar o concurso?

- Sim
- Não

7) O plano de carreira do estado do Paraná te motiva a buscar desenvolvimento profissional?

- Sim
- Não

8) O plano de carreira do estado te incentiva a realizar suas atividades de maneira eficiente e eficaz.

- Sim
- Não

9) Você acha que o seu salário em relação ao mercado de trabalho em geral está?

- Na média de mercado
- Acima de mercado
- Abaixo de mercado

10) Você acha que o plano de carreira do estado promove uma hierarquia adequada de cargos e funções?

- Sim
- Não

11) Você tem alguma sugestão de melhoria para o plano de carreira do estado do Paraná?

- Sim
- Não

Se sim, qual (ais) sugestão (ões)?

APÊNDICE 2 – RESUMO GERAL DADOS COLETADOS NA PESQUISA LEVANTAMENTO

RESPOSTAS - QUESTÃO 1

Em qual órgão do governo do estado do Paraná você trabalha?
SEPL

RESPOSTAS - QUESTÃO 2

Há quantos anos você trabalha como servidor público, no cargo de agente profissional?
De 0 a 05 anos

SEPL
SEPL
SEPL
SEAB
SEAB
IPARDES
SESA
SEPL
SEPL
SEAB
DETRAN/PR
DETRAN/PR

De 0 a 05 anos
Mais de 30 anos
Mais de 30 anos
De 11 a 30 anos
De 06 a 10 anos
De 0 a 05 anos
Mais de 30 anos
De 0 a 05 anos
Mais de 30 anos
De 06 a 10 anos
De 06 a 10 anos
Mais de 30 anos

RESPOSTAS - QUESTÃO 3

Qual a sua função, no cargo de agente profissional?
Administrador
Administrador
Profissional de Nível Superior (Enquadrado)
Administrador
Engenheiro Agrônomo
Engenheiro Agrônomo
Administrador
Administrador
Assessor Técnico
Músico
Engenheiro Agrônomo
Psicólogo
Administrador

RESPOSTAS - QUESTÃO 4

Você conhece o plano de carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná?
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim

RESPOSTAS - QUESTÃO 5

Quando você ingressou no governo do estado do Paraná, a carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), já estava em vigor?
Sim
Sim

RESPOSTAS - QUESTÃO 6

O plano de carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, foi decisivo na hora de decidir prestar o concurso?
Não
Não

Não
Não
Não
Sim
Sim
Não
Sim
Não
Sim
Sim
Sim

Não
Não
Não
Não
Não
Não
Sim
Não
Não
Não

RESPOSTAS - QUESTÃO 7

O plano de carreira quadro próprio do poder executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, te motiva a buscar desenvolvimento profissional?
Sim
Sim
Não
Sim
Não
Sim
Sim
Não
Não
Sim
Não
Sim
Sim

RESPOSTAS - QUESTÃO 8

O plano de carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, te incentiva a realizar suas atividades de maneira mais eficiente e eficaz.
Não
Não
Não
Não
Não
Não
Não
Não
Não
Sim
Não
Sim
Sim

RESPOSTAS - QUESTÃO 9

Você acha que o seu salário em relação ao mercado de trabalho em geral está:
Abaixo da média de mercado
Abaixo da média de mercado

RESPOSTAS - QUESTÃO 10

Você acha que o plano de carreira do quadro próprio do poder executivo (QPPE), do governo do estado do Paraná, promove uma hierarquia adequada de cargos e funções?
Não
Não

Acima da média de mercado
Na média de mercado
Abaixo da média de mercado
Abaixo da média de mercado
Abaixo da média de mercado
Na média de mercado
Abaixo da média de mercado
Acima da média de mercado
Abaixo da média de mercado
Na média de mercado
Na média de mercado

Não
Não
Não
Não
Não
Não
Não
Não
Não
Sim
Sim

**RESPOSTAS -
QUESTÃO 11**

Você tem alguma
sugestão de melhoria
para o plano de carreira
do quadro próprio do
poder executivo (QPPE),
do governo do estado do
Paraná?

RESPOSTAS - QUESTÃO 12

Se sim, qual a sua sugestão?

Sim	A revisão das tabelas de vencimentos no que tange aos valores do vencimento padrão, com a adequação dos valores aos pares de outros executivos (ou seja, um aumento de ao menos 50%) e uma alteração nas regras de avanço de referência, com a diminuição (hoje são 36) das mesmas e o estabelecimento de uma regulação clara e objetiva, especialmente no que se refere a progressão por avaliação de desempenho (concomitantemente a por titulação e a por antiguidade) visto que hoje a evolução na carreira é morosa e o atingimento do teto é precário.
Sim	Deveria ser valorizado o servidor que busca a capacitação. Por exemplo, em algumas carreiras do governo federal, quando o servidor já tem uma titulação de especialista, ele já consegue uma Retribuição por Titulação - RT. Atualmente no QPPE o servidor precisa esperar de 10 a 15 anos para conseguir uma promoção.
Sim	Há muita distância entre o ingresso e o final de carreira. Servidores desmotivados por baixa remuneração no início e servidores desmotivados por falta de desafios no final pois há uma ingerência política no caso dos últimos.
Sim	Equivalência da tabela de carreira de agente fazendário. Avaliação de desempenho.
Sim	Correção da tabela (dos valores e dos intervalos).
Sim	Aumento da remuneração inicial. Incorporação das gratificações que não seguem para a aposentadoria.
Sim	Aumento do vencimento padrão (correção da tabela). Há vários órgãos com gratificações em detrimento de outros.
Sim	Muitos colegas estão acomodados. É necessária uma avaliação de desempenho e produtividade.
Sim	Iniciar com isonomia salarial corporativa (mercado), aumento gradativo proporcional ao tempo de serviço e meritocracia (resultados, responsabilidade solidária e capacitação); sair da ilegalidade quanto a salários referenciados de profissões regulamentadas não cumpridos; diminuição de carga horária sem afetar os vencimentos como medida de sustentabilidade e maior produtividade e bem-estar social.
Sim	A sugestão não seria diretamente no Plano e sim nos auxílios que deveriam existir para as carreiras do Estado, à semelhança de outros Poderes. Criação de auxílio creche, auxílio alimentação, auxílio transporte e auxílio saúde.
Sim	Atualização, visto que planos surgidos em alguns órgãos trouxeram novas perspectivas para os servidores.
Não	-

APÊNDICE 3 - FUNÇÕES E CÓDIGOS – AGENTE PROFISSIONAL - QPPE

FUNÇÃO	CÓDIGO
ADMINISTRADOR	APAD
ARQUITETO	APAR
ASSISTENTE SOCIAL	APAS
BIBLIOTECÁRIO	APBL
BIÓLOGO	APBI

BIOQUÍMICO	APBQ
CONTADOR	APCO
DESENHISTA INDUSTRIAL	APDI
ECONOMISTA	APEC
ENFERMEIRO	APEN
ENGENHEIRO AGRÍCOLA	APEG
ENGENHEIRO AGRÔNOMO	APEA
ENGENHEIRO CARTÓGRAFO	APCA
ENGENHEIRO CIVIL	APEL
ENGENHEIRO DE PESCA	APEP
ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	APES
ENGENHEIRO ELETRICISTA	APEE
ENGENHEIRO FLORESTAL	APEF
ENGENHEIRO MECÂNICO	APEO
ENGENHEIRO QUÍMICO	APEQ
ENGENHEIRO SANITARISTA	APET
ESTATÍSTICO	APTS
FARMACÊUTICO	APMF
FÍSICO	APFI
FISIOTERAPEUTA	APSI
FONOAUDIÓLOGO	APFO
GEÓGRAFO	APGF
GEÓLOGO	APGE
COMUNICADOR SOCIAL	APCS
MÉDICO	APME
MÉDICO VETERINÁRIO	APMV
NUTRICIONISTA	APNU
ODONTÓLOGO	APOD
PEDAGOGO	APPE
PSICÓLOGO	APPS
QUÍMICO	APQM
SOCIÓLOGO	APSO
TÉCNICO DE TURISMO	APTT
TECNÓLOGO	APTC
TERAPEUTA OCUPACIONAL	APTO
PROFISSIONAL DE NÍVEL SUPERIOR	APNS

FONTE: Lei nº 13.666 (BRASIL, 2002)

ANEXOS

ANEXO 1 – ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

ANEXO 2 – DELINEAMENTO DE UM PLANO DE CARREIRA

ANEXO 3 – TIPOS DE CARREIRAS

ANEXO 4 – EXEMPLO DE CARREIRA ATRAVÉS DE CARGOS

ANEXO 5 – EXEMPLO DE CARREIRA ATRAVÉS DE CARGOS, COM PREENCHIMENTO DOS GRAUS VAZIOS.

ANEXO 6 - EXEMPLO DE CARREIRA OPERACIONAL

ANEXO 1 - ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

ETAPAS	FASES IMPORTANTES
--------	-------------------

Planejamento e divulgação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Plano • Discussão do plano com as gerências • Aprovação do plano • Divulgação do plano aos colaboradores
Análise dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de Dados • Descrição dos Cargos • Especificação dos cargos • Titulação dos cargos • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais • Catálogo de cargos
Avaliação dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de Cargos- Chave • Formação do Comitê de Avaliação • Escolha dos métodos de avaliação • Avaliação dos cargos chave • Avaliação dos demais cargos
Pesquisa salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos cargos • Escolha das empresas • Elaboração do manual de coleta de dados • Coleta de dados • Tabulação de dados • Análise dos resultados • Relato às empresas participantes
Estrutura salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo da curva básica • Determinação do número de graus • Cálculo das amplitudes dos graus • Análise de sobreposição dos graus
Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Salário de admissão • Promoção horizontal e vertical • Reavaliação de cargos • Reajustes salariais • Nível hierárquico das aprovações
Política de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de adicionais salariais • Definição do pacote de benefícios • Composição da remuneração (salário + benefícios)
Carreiras profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Sucessão de cargos • Divulgação das carreiras aos colaboradores • Definição do planejamento de recursos humanos • Programa de desempenho • Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da estrutura do programa

FONTE: Pontes (2013)

ANEXO 2 – DELINEAMENTO DE UM PLANO DE CARREIRA

ESTRUTURA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
-----------	----------------------------

<p>Estrutura de Cargos versus Trajetória de Carreiras</p>	<p>Neste tipo de estrutura, através de cargos, existe o Plano de Cargos e Salários. O crescimento do colaborador se dá através da passagem de um cargo para outro, conforme hierarquização já definida de cargos. Um ponto negativo desta estrutura é que muitas vezes os cargos estão relacionados a números de vagas, ou seja, a promoção só ocorre se houver uma vaga disponível. Outra desvantagem é que alguns graus dentro da mesma família ficam sem cargos, em virtude de suas avaliações. Com isto, o colaborador acaba ficando muito tempo dentro de cargos iniciais até chegar a cargos maiores. Quando chega a cargos maiores o salto de graus gera uma diferença salarial enorme. Uma solução para esta última situação é preencher os graus vazios com cargos da mesma família.</p>
<p>Estrutura de Cargos versus Segmentos de Carreiras</p>	<p>Neste tipo de estrutura é levada em consideração a capacitação do colaborador e não o cargo que ele ocupa. Podem ser utilizados os conceitos de curva de maturidade, qualificação profissional ou competências. Considerando os conceitos de qualificação ou competência, constroem-se níveis juntamente com graus crescentes de exigências, que podem ser de escolaridade, experiência, habilidades, etc. desde que seja atividades de mesma natureza e que sejam crescentes a cada grau.</p>

FONTE: Pontes (2013)

Tipo	Caracterização
Tipo de carreira por linha hierárquica	<p>Segundo Pontes (2013), a carreira por linha hierárquica é a mais comum nas empresas, porém, vem perdendo espaço para outras concepções em empresas mais modernas. Neste tipo de carreiras os cargos gerenciais estão no topo da estrutura, pois considera-se que os cargos gerenciais são mais importantes em relação aos cargos técnicos. Este tipo de carreira possui algumas desvantagens, por exemplo, o número de vagas gerenciais normalmente é menor e isto pode inibir o desenvolvimento profissional dos colaboradores. É um tipo de carreira que não leva em consideração as metas e desejos individuais dos profissionais e uma promoção pode na verdade se transformar numa demissão futura, por exemplo, se um colaborador com bom desempenho técnico não tiver boa performance no cargo gerencial, automaticamente perde-se um bom técnico, uma vez que não há como retroagir na carreira, restando como solução uma demissão. Pelo mesmo motivo de retroação, se houverem mudanças estruturais na empresa, carreiras rígidas e inflexíveis dificultam também a realocação de profissionais.</p>
Tipo de carreira em Y	<p>De acordo com Pontes (2013) é oposta à carreira por linha hierárquica. Tem como premissas mobilidade e ascensão profissional via ocupações de funções gerenciais ou ocupações em área de especialidade. Inicia-se a carreira por níveis básicos e a partir de um determinado momento da carreira o profissional pode optar por segui-la através de carreira gerencial ou técnica especializada. Este tipo de carreira pode ser aplicado também para área administrativa e operacional. A carreira em Y possui algumas vantagens como: flexibilidade pois permite ao colaborador migrar de uma carreira para outra. Possibilita um maior número de pessoas ocupando cargos no topo da organização. Valoriza posições de especialista e leva em consideração as necessidades individuais dos profissionais.</p>
Tipo de carreira por linha de especialização	<p>Pontes (2013) afirma que a carreira por linha de especialização é amplamente utilizada e possibilita ao colaborador um plano de desenvolvimento em sua área de atuação até chegar ao topo da área. É um tipo de carreira que possibilita rápida ascensão, porém, é bastante focada e não permite ao colaborador um maior conhecimento de outras áreas de organização.</p>
Tipo de carreira por linha de polivalência	<p>Segundo Pontes (2013), a carreira por linha de polivalência possibilita ao colaborador o seu desenvolvimento profissional a partir do conhecimento profundo em áreas diferentes. As promoções verticais demoram mais para acontecer, porém, existe forte integração com demais áreas da empresa.</p>
Tipo de carreira por linha generalista	<p>Para Pontes (2013), a carreira por linha generalista permite que o profissional cresça a partir de conhecimentos profundos de uma área específica juntamente com conhecimentos gerais menos aprofundados de outras áreas da empresa.</p>
Tipo de carreira mista	<p>Conforme Pontes (2013) é a combinação de vários tipos de carreira ao mesmo tempo, de forma customizada às necessidades da organização.</p>

FONTE: Pontes (2013)

ANEXO 4 - EXEMPLO DE CARREIRA ATRAVÉS DE CARGOS

Cargos	Graus								
	...	5	6	7	8	9	10	11	...
Auxiliar Pessoal I		X							
Auxiliar Pessoal II			X						
Analista de RH I					X				
Analista de RH II						X			
Gerente RH								X	

FONTE: Pontes (2013)

ANEXO 5 - EXEMPLO DE CARREIRA ATRAVÉS DE CARGOS, COM PREENCHIMENTO DOS GRAUS VAZIOS.

Cargos	Graus								
	...	5	6	7	8	9	10	11	...
Auxiliar Pessoal I		X							
Auxiliar Pessoal II			X						
Auxiliar Pessoal III				X					
Analista de RH I					X				
Analista de RH II						X			
Analista de RH III							X		
Gerente RH								X	

FONTE: Pontes (2013)

ANEXO 6 - EXEMPLO DE CARREIRA OPERACIONAL

GRAUS	1	2	3	4	5	6
Graus de Salários	1-A	2-A	3-A	4-A	5-A	6-A
	1-B	2-B	3-B	4-B	5-B	6-B
	1-C	2-C	3-C	4-C	5-C	6-C
Operador de Processos	I	II	III	IV	V	
Analista de Processos			I	II	III	
Analista de Qualidade			I	II	III	
Técnico de Segurança do trabalho			I	II	III	
						*

FONTE: Pontes (2013)

* Indica que o cargo tem somente um nível e esse nível enquadra-se na classe mostrada. A, B e C indicam os salários dos graus.